للمدير الممارس

هل تحتاج حقاً إلى فريق عمل؟

مايكل إ. كوسلر وكيم كاناغا

نقلته إلى العربية

سلام الخطيب

دليل الأفكار العملية





هل تحتاج حقاً إلى فريق عمل؟







هل تحتاج حقاً إلى فريق عمل؟

تأليف

مايكل إ. كوسلر وكيم كاناغا

نقله إلى العربية

سلام الخطيب





Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Do You Really Need a Team?
Michael E. Kossler and Kim Kanaga

ISBN 1-882197-66-6

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 – 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ⓗ مكتبة العبيكان، 1429هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة؟

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية – العليا – تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 – 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595



سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعةٌ من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.





مُحتويات الكتاب

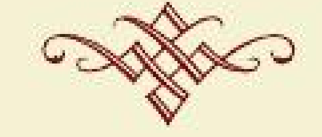
الموضوع | الصفحة





كلمة المدير التنفيذي

على الرغم من كل ما تكرّسه المؤسسات من اهتمام بفرق العمل، وبرغم كل ما تعوّل عليه من أهمية تبقى فرق العمل قاصرة في بعض الحالات عن كونها أفضل الطرق فاعلية في التصدي لتحديات العمل، بالإضافة إلى كونها مكلفةً ويستغرق إنشاؤها الكثير من الوقت. كما أن توجيه الفريق نحو تحقيق أهداف المؤسسة يعد في حد ذاته وظيفة بدوام كامل. وهنا يبرز هذا الكتاب كدليل يساعد المديرين على اتخاذ قرارهم بشأن تشكيل فرق عمل فيما إذا كانت الأخيرة هي الأداة الصحيحة لتحقيق هدف ما في العمل. كما أنه يوضح العقبات والتحديات المحتملة التي يمكن أن تقف في طريق تشكيل فريق يعمل بكامل قدراته.





فرق العمل - خط سريع أم فخ على الطراز الحديث؟

تفخـر الكثير مـن المؤسسات بأن تصف نفسهـا بأنها «قائمة على فرق العمـل». وهناك ما هـبّ ودبّ من كتبِ أعمالٍ ومقـالاتِ مجلات تمجّد عمل الفريق، وتعلي من شأنه فوق أي شكل آخر من أشكال المبادرات المؤسساتية. والسبـب وراء ذلك بسيط: إذ إن تقنيـة المعلومات ومنافسة الأسواق العالمية قـد هيأت الأجـواء لظهور مؤسسات جذابة استبدلـت طريقة العمل بالفرق مـكان أسلوب الهرم في مواجهة تحديات العمل، وقضت على الجهد الفردي ليحـل محله قوة الجماعة. فهناك مـن الشركات من استطاعت بفضل عمل الفـرق أن تقفز قفـزات عملاقة نحو الأمـام في مواكبة الأسـواق والابتكار وخدمة العملاء وجودة المنتجات وخدمات أخرى.

ومـع كل هذا وذاك، ليسـت فرق العمل هي الحل الأمثل دائماً في سبيل إنجـاز عمل مـا. وفي خضم الحماسـ لتكوين فرق عمـل، وخصوصاً «فرق الأداء العـالي»، تجاهلـت المؤسسـات التكلفـة والصعوبات التـي تقف أمام تشكيـل الفـرق وانطلاقتها. إذ إن فـرق العمل تحتاج مـن الوقت والتدريب لتحقق النتائج المرجوة أكثر ممـا تحتاجه أشكال العمل الأخرى. فقد تسير الفرق بالاتجاه المعاكس لسياسة الشركة ونظام المكافآت فيها مما يجعل هذه التحديات تقف عائقاً أمام إمكانية عمل الفريق على أعلى مستوى لديه.

إلا أننا إذا كلفنا الفريق بالمهمة الصحيحة، وتألّف أفراده من الشخصيات المناسبة، وأعطي الدعم المناسب في البيئة الصحيحة فإن أداءه حينئذ سيكون أداءً نوعياً متميزاً. فالتأكد من تحقيق هذه الشروط الثلاثة هو الخطوة الأولى التـي يغفـل عنها الكثير مـن المديرين في خضم حماسهم مـن أجل بناء فريق يعود بالنفع على مؤسساتهم. وهذا الكتاب سيساعدك على اتخاذ القرار فيما إذا كان فريق العمل هو الطريقة الصحيحة لإنجاز مهمة كلفت بها أم لا.

كيف تعمل الفرق؟

غالباً ما تكون فرق العمل مجموعات مؤقتة، ومع ذلك تستطيع مساعدة المؤسسة في بناء قوة تنافسية بعيدة المدى، وذلك من خلال اكتشاف منتجات وخدمات جديدة، وتطوير أساليب جديدة في خدمة العملاء والزبائن، واستحداث أنظمة جديدة تعزز كفاءة المؤسسة.

فإذا كلفتك إدارتك باتخاذ مبادرة عمل على قدر من الأهمية، فقد يكون من المحتمل أنك بحاجة إلى تشكيل فريق للتصدي لهذا التحدي. ولكن قبل أن تبدأ بالتجنيد له حدّد ما إذا كان تشكيل فريق هو أفضل طريقة لتحقيق النتائج. فهناك الكثير من الأعمال التي يكون فيها العمل الفردي أو مجموعات العمل أكفأ في معالجة الأمر وأقلّ تكلفةً.

فرق العمل تنفع في المهام المعقدة.

إن فرق العمل هي الخيار الأمثل في معالجة المشكلات والقضايا المعقدة التي تؤثر في العديد من مفاصل المؤسسة. ومن أمثلة ذلك التخطيط الشامل للموارد وتوظيفُها، أو رسمُ إستراتيجية ما لتوسيع منتجات المؤسسة وخدماتها لدخول الأسواق العالمية، أو تطويرُ نموذج عمل على الإنترنت. إذ إن الفريق يمثل من خلال أعضائه طريقة تفكير شريحة واسعة من الشركاء المساهمين، ويتصرف وفقاً لذلك.

كما يستطيع الفريق مساعدة المؤسسة في التعامل مع التغيرات التنظيمية المثيرة للجدل. كأنْ تتوقع المؤسسة رفضاً لتغيير جذري في أحد الموارد أو لمبادرة عمل جديدة. ففي هذه الحالة يستطيع الفريق اختصار الوقت في تقبّل الأفكار الجديدة، والمساعدة في نشر الالتزام بالإستراتيجيات الجديدة من خلال التواصل بين أعضاء الفريق وبين الأقسام الوظيفية المختلفة في المؤسسة.

عندمـا استحوذت الشركـة (أ) على الشركة (ب) شـكّلَ قادةُ الكيان الجديد فرقـاً متكاملة أعضاؤها من كلا الشركتـين. فاستطاعت الفرق في هـذه الحالـة أن تخفف مـن عقلية «هم ضدنـا»، وأن تختـار أفضل ما لدى الشركتين من عمليـات وثقافات لتكوّن أنظمةَ عمل جديدة، وأن تحوّل طاقة الموظفين من التذمر والتخريب إلى التعاون البنّاء وحل المشكلات.

وبكل بساطة يمكننا القول: إن المهمات الواضحة المباشرة لا تحتاج إلى فريـق. إذ نادراً ما تستطيـع الفرقُ العملَ بشكل صحيح مـن بداية تشكيلها (يحتاج الناس الذين لا يعرف بعضهم بعضاً ولم يعملوا معاً إلى بعض الوقت لكـي تندمج اهتماماتهم ووجهات نظرهم في فريق واحد). وعند هذا الحد يصبـح من الصعب عليك أن تجـد مبرراً لتحمّل تكاليـف تشكيل فريق من أجل مهمة بسيطة لا تحتاج إلى وقت طويل.

أرادت الشركـة (أ) أن تجـدد موادهـا المطبوعة، بمـا في ذلك تجديد شعارهـا ورسـم صورة لها. وقد أتى القرار بابتـكار صورة غير مسبوقة عن الشركـة وثيق الارتباط برؤيتها الجديـدة وإستراتيجيتها العالمية الجديدة. وعوضـاً عن تشكيل فريق عمل قامـت إدارة الشركة بتسليم المهمة إلى بضع أفـراد من جماعة العلاقات العامة للشركـة الذين عملوا بدورهم مع مكتب تصميـم خارجي. كمـا حصلت الشركة على المشاركـة والدعم من الأقسام الأخـرى في الشركـة وذلك باستخـدام الإحصائيـات والعروض التقديمية التي تطلبت تدخل بعض الموارد الأخرى.

فرق العمل تنفع في الابتكار.

إذا كلفتك الهيئة الإدارية بمهمة صعبة ولم تكن متأكداً من الحل المناسب، ولم تستطـع التوصل إلى منهج للتصـدي لهذا التحدي، فإن تشكيل فريق عمل

قـد يكون هو أفضل إستراتيجية. فالفرق هي محركات ممتازة في القيادة نحو حلول إبداعية جذابة بل وحتى غير متوقعة لمشكلات العمل الشائكة.

تقـدح الفرق الإبداع قدحا لأنها تشكل جواً من الآراء المختلفة ووجهات النظـر التـي تحتك مـع بعضها، فيـؤدي الاحتكاك بـين الأعضـاء إلى رؤى ومفاهيم إبداعية تفوق ما يستطيع أي فرد تحقيقه بمفرده. فالفريق يستطيع أن يحقـق مـن النتائج ما لا يمكـن توقعه من معرفة نقـاط القوة والصفات الفردية لأعضائه.

اضطـرت المؤسسة (ب) أن تخفض ١٥٪ من ميزانية التشغيل، فقررت الإدارة العليا أنه لا يمكن ببساطة خفض أجور العمال إلى الحد الأدنى، وبدلاً من ذلك قامت بتشكيل فريق من مختلف الوظائف، وأوكلت إليه مهمة التوصل إلى طرق لخفض الميزانية شريطة ألا تكون على حساب الجودة أو العمال.

يستطيع فريق العمل أن يكون محركاً فاعلاً في تخيل أنظمة وهياكل وعمليات جديدة وتصميمها. ولكن عندما يتحقق النظام (أو يصل النظام المؤسس مسبقاً إلى الغرض المطلوب)، تصبح إدارته غنية عن وجود فريق يشغله. بل إن تشكيل فريق لإدارة نظام مألوف هو في الحقيقة مضيعة للوقت والطاقة.

قامـت الشركة (س) بتحالف مع شركة تكنولوجية في إطار سعيها إلى تطوير حضورها المؤسسي على شبكة الإنترنت لتنشئ موقعاً غنـي المضمون، أمـلاً منهـا في جذب عمـلاء جدد مـن أجل تسويـق منتجاتهـا وخدماتها. ولكونهـا قليلـة الخبرة بكيفيـة تطوير المضمـون، قامت بتشكيـل فريق من مختلـف الوظائف ليعمل على إيجاد نظـام لاستنباط المضمون من معرفتها التـي اكتسبتها عبر سنواتها الطوال في السـوق، وتقييمه، وإنتاجه. وبعد أن تم إيجـاد النظام، ووصل العمـل به إلى الحد المُرضي، حولت الشركة عملية التطويـر إلى مجموعـة عمل بحيث يعـود أعضاء الفريـق إلى التركيز على وظائفهم الأصلية.

الطريقة التي نعمل بها

ألقِ نظرة على مؤسستك، وستجد عدة أنماط من وحدات العمل. وبشكل عـام، تشكل المؤسسـات خمسة أنماط مـن وحدات العمـل (العمل الفردي، ومجموعـة العمل، ومجموعة العمل التعاوني، والفريق، وفريق الأداء العالي) وذلك من أجل مواجهة تحديات العمل. وإذا فهمت كيف تحقق كل وحدة من هذه الوحدات النتائج المطلوبـة، استطعت أن تحدد أي واحدة منها ستعينك علـى تحقيق هـدف المؤسسة. فإذا كانت مهمتك لا تتطلـب الكثير من العمل التعاوني المشترك، فأنت لست بحاجة إلى فريق حتى تحقق أهداف العمل.

فريق عمل أم عمل فريق؟

يرجـع بعض الحماس غير القابل للنقاش الـذي توليه المؤسسـات لفرق العمل إلى نظرتها إلى عمل الفريق على أنه قيمـة عالية. ولكننا إن وضعنا فريـق العمل وعمل الفريق في كفـة واحدة، أوجدنا مفاهيم خاطئة عـن فرق العمل تصبح فيمـا بعد عقبات تعوق الفريق عن تحقيق الأهداف المرجوة. إن المقصـود بـ «عمـل الفريق» هو التعـاون. أي أنه دعوة إلى إدراك أهمية مساهمة الآخرين واحترامها، ومطالبة باتخاذ موقف مساند ومساعد لا ليس موقفاً معادياً ومعارضاً.

إن «عمـل الفريق» هو صفة قيمة لاي مسعى مشترك. غير أن هـذا التعاون لا يجعل مـن الجماعة فريقـاً إذ إن الغريق هو وحـدة تشكلت لتحقق نتائج محددة - لتربح اللعبة، أو لتدير مؤسسـة، أو تطـور منتجاً جديـداً. وبكلمات أخـرى، يمكننا القـول: إن عمل الأفراد بعضهم مـع بعض شيء مثالي. لكن أعضاء الفريق يعملون جميعاً في سبيل تحقيق نتائج واحدة.

العمل الفردي:

إن بعض أنـواع العمل يمكن، بل يجـب أن يقوم بهـا شخص بمفرده، شخص يمتلـك كل الخبرة والمعرفة والمهارات اللازمة لأداء عمل ما، ويكون وحده المسؤؤل عن إنجازه. فإذا زاد ثقل العمل فوق استطاعته تلجأ الشركة إلى إيجاد مواقع وظيفية جديدة.

مجموعة العمل:

تتألف هذه الوحدة من مجموعة من الناس تعمل معاً وقد يقوم جميعهم بشكل أساسي نوع العمل نفسه. إلا أنهم لا يعتمدون على بعضهم فيما يخص المعلومـات والمهارات اللازمة لإنجاز العمـل. ولنأخذ مثالاً على ذلك: يشكل مديرو المبيعات الإقليمية لشركة وطنية ضخمة مجموعة عمل مع أنهم ليسوا في مكتـب واحد. وهنـاك أيضاً العاملـون في قسم المـوارد البشرية لمؤسسة ضخمة، حيث يكون جميع أعضاء الكادر مسؤولين عن إدارة الأرباح. ويمكن اعتبارهـم في هذه الحالـة مجموعة عمل لأنهم جميعاً يـؤدون المهام نفسها أو مهـام متقاربـة، إلا أن حجم العمل كبير إلى حد عدم قدرة شخص واحد على القيام به.

مجموعة العمل المشترك:

هذا النوع من وحدات العمل نوع شائع، ويحتاج الأفراد فيه إلى معلومات مـن بعضهم بعضا لكي يحققوا النتائج، أو يقـوم كل فرد بتسليم العمل إلى الآخـر ليقوم بـدوره. ومثاله نظـام التصنيع حيث يكمل كل فـرد طوبة من عمليـة معقدة، وينتقل إلى آخر حتى يكتمل المنتج. وهنا يؤثر خطأفرد ما في التنفيذ على قدرة باقي أفراد المجموعة على أداء أعمالهم.

وقد تبدو مجموعات العمل التعاونية ذات التوظيف الجيد وكأنها فرق عمل إلا أنها تختلف عنها من حيث مسؤولية كل فرد عن عمله واستحقاقه للمكافأة على أدائه الفردي. وهناك اختلاف آخر ألا وهو أن مجموعات العمل التعاونية هي في الغالب أقسام دائمة في المؤسسة كأن تكون (قسم، أو شعبة، أو مكتب فرعي على سبيل المثال)، بينما غالباً ما تشكل الفرق لأداء مهمة محددة، وتحل بعد أن تؤدي رسالتها.

الفريق:

يُعدّ الفريق مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يعتمد بعضهم على بعض، ويمتلكون بمجموعهم الخبرة والمعرفة والمهارات اللازمة للقيام بمهمة معينة أو بعمل مستمر ويكون لكل واحد من أعضاء الفريق دور ومسؤولية واضحان، ويشتركون جميعاً في رؤية الهدف وفهمه، ويتحملون بشكل جماعي مسؤوليةَ إتمام المهام والوصول إلى هدف الفريق. إن إنشاء فريق عمل أصعب من إنشاء مجموعة عمل أو مجموعة عمل تعاونية. وفي المؤسسات التي يسود في ثقافتها مبدأ تبجيل الإنجاز الفردي يصبح بناءُ فريق فاعل وقيادتُه أمراً بالغ الصعوبة.

متى يكون الفريق ليس بفريق؟

تقدم لنا الرياضة نموذجاً قريباً جداً لما هي عليه الحال في فرق العمل وكيفية عمله. ولكن ليست كل الوحدات الرياضية ينسحب وصف «فريق» عليها. ففريق المصارعة مثلاً وفرق الجولف والسباحة هي عبارة عن مجموعات من الناس يؤدي كل منهم مهامّ متشابهة أو متماثلة. فكل فرد في المجموعة يستطيع أن يتدرب بمفرده، وفي أثناء التدريب أو المباراة لا

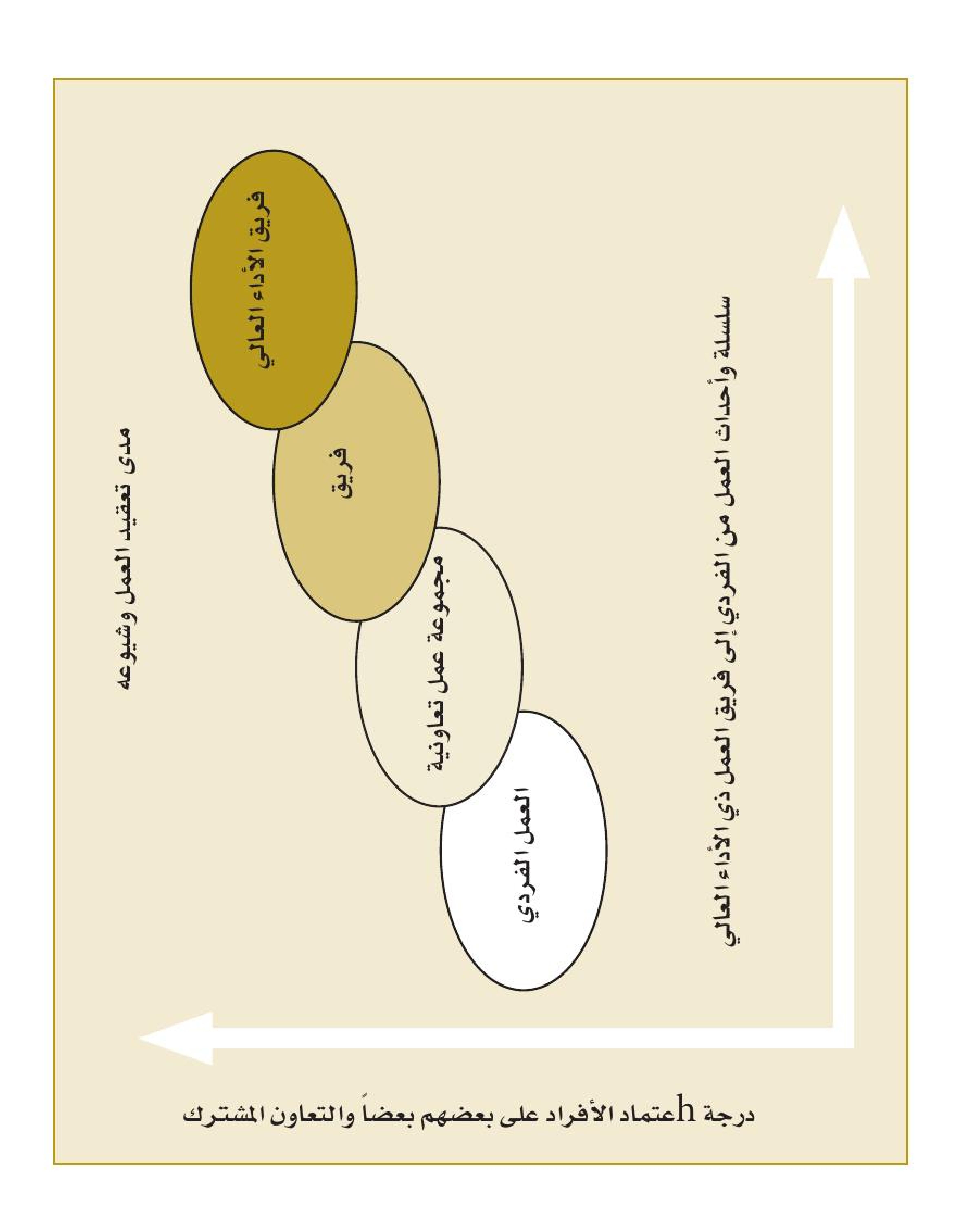
يحتـاج أعضاء الفريق أن يتعاونـوا أو حتى يتواصلوا بعضهم مـع بعض، فـكلٌّ له أداء منفرد في وقـت منفصل . فمثل هذه الأنـواع من الفرق هي أشبه مـا تكون بمجموعات العمل التي سبق أن عرّفناها في هذا الكتاب .

بينمـا نـرى أن كـرة القـدم وكـرة السلـة وكـرة القاعـدة (baseball) تجمـع بـين أناس يمتلكون مهـارات مختلفة، ولكـنّ يكمّـل بعضهـم بعضـاً. ولا يستطيع لاعب بمفـرده أن يربح اللعبـة، بل لابد لكل عضو من أعضاء الفريق أن يعرف إستراتيجيـة اللعبة حتـى يستطيع كل واحد منهـم أن يؤدي دوره الفـردي تبعاً لتلك الإستراتيجيـة. فأي خطوة يخطوها اللاعـب ووقتهـا يعتمد إلى حد مـا على ما يقوم بـه أعضاء آخـرون في الفريق . فأعضاء الفريـق معتمدون بعضهم على بعضـ. وهذا الاعتماد المتداخل والهـدف المشترك هما جزء ممـا نعنيـه بكلمة «فريـق». وتتجلـى مثل هـذه الصفات في الفرق التي تعمل في عالم «الأعمال».

فريق الأداء العالي

يظهـر لنا فريـق الأداء العالي درجـةً غير عادية من التعـاون الدؤوب بـين أفراده ويتجاوز توقعات الأداء لأفراده، وترى كلّ عضو فيه ملتزماً ذاتياً بتحقيـق النمو والنجاح الشخصي لعضو آخر التزاماً استثنائياً وغير عادي، وليس غريباً على أعضاء هذا الفريق أن يضحّوا بمكافآتهم الفردية من أجل تأمـين نجاح الفريق وحصوله على المردود المطلـوب. وتصل درجة التنسيق

المشــترك واعتماد الأعضاء بعضهم على بعض إلى حد يستطيع فيه أحدهم أن يتوقع ما يحتاج إليه الآخر، ويؤمّنه له مسبقاً.



ما يناسب العمل – الحصول على ما يلائم

قـم بإكمـال ورقـة العمـل الآتيـة مستخدمـاً سلسلـة المصطلحـات الموضحة في الصفحة ١٥ بدءاً من العمل الفـردي وصـولاً إلى فريـق الأداء العـالي، وذلك لكي تستطيع أن تحدد أي نوع من وحدات العمل هو الأفضل بالنسبـة للمهمـة المكلف بهـا. لاحـظ أن الحاجة إلى العمـل المشترك تزداد كلمـا انتقل التتابع مـن اليسار إلى اليمين، من العمل الفردي إلى فريق الأداء العالي، وهذا الانتقـال يعكس حاجة أكـبر إلى العمل المشترك كلما ازداد العمل تعقيداً.

صف بالتفصيل طبيعة المهمة التي تريد إنجازها.

هل المهمة بسيطة وذات بعد واحد، أم أنها معقدة ومتعددة الأبعاد؟

ما نـوع المعوقات والمشـكلات التي يجب معالجتهـا وحلها لكي تستطيع إتمام المهمة بنجاح

لكي تستطيع إتمام المهمة ما نوع القرارات التي يجب أن تُتخذ؟
ما هي الحدود والقيود التي قد تسري عليها هذه القرارات؟

هل ستتكرر هذه المهمة، أم أنها لمرة واحدة؟

كم من الوقت سيستغرق إتمام المهمة؟

ما مدى جاهزية وفرة المعلومات والمعرفة والمهارات اللازمة لإتمام المهمة؟

هـل سيتوافـر لديـك شخص خبـير بالموضـوع، ويمتلك المعلومات والمعرفة والمهارات اللازمة لإتمام المهمة؟

هـل تتطلـب المهمة جهود عـدة أشخاص لديهم الخبرة والمعرفة والمهارات نفسها أو قريباً منها؟

ما مدى أهمية تنوع الأفكار والآراء في إتمام المهمة بنجاح؟

مـا مدى حساسية العلاقات مع الشـركاء والمساهمين الرئيسين والزبائـن والعمـلاء الداخليـين والإدارة العليـا في إتمام المهمة بنجاح؟

إذا كنت بحاجة إلى فريق فأنت بحاجة إلى الدعم

قد تصل إلى لحظة القرار بأن تحقيق أهداف المؤسسة يتطلب بوضوح تشكيل فريق عمل. إلا أنه لا يمكن لأي فريق أن يعمل في فراغ. إذ لا بد أن يُوظّف الفريق ضمن سياق المؤسسة وطبيعة عملها. فتجنيد أعضاء الفريق لا يضمن لك أنهم سيعملون فعلاً كفريق، حتى وإن كنت قد اخترت الأفراد بعناية فائقة آخذاً بعين الاعتبار مهاراتهم وخبراتهم. فقد لا تندمج المجموعة لتكوّن فريقاً.

فإذا كانت مؤسستك غيرَ قادرة على دعم الفريق الذي قررت تشكيله، أو لا تريد أن تدعمه، أو أنها لن تكافئه على إنجازه بالقدر نفسه الذي تميّز فيه الإنجازات الفردية فإن نجاحك في تشكيل فريق سيذهب أدراج الرياح. والأجدر بك وبمؤسستك حينئذٍ أن تعالجوا تحديات العمل الصعبة بنوع آخر من وحدات العمل.

ولنضرب مثالاً على ذلك: إذا لم تعطِ المؤسسةُ الفريقَ الصلاحيات اللازمة خارج نطاق سلسلة الأوامر (من غير تعارض مع إعلام المؤسسة بالمستجدات) فمن المرجح حينئذ أنها لن تحصل على النتائج المرجوة من فريق شُكّلَ أصلاً ليستكشف حلولاً تتجاوز الحدود الوظيفية. وإذا لم تكنِ المؤسسةُ تؤيد فكرةَ وجوب تشكيل الفريق من أناسٍ أكفياء ذوي وجهات نظر مختلفة فإن فريقك حينئذ قد يواجه مشكلات في كيفية التوصل إلى اتفاق أو إلى قرارات إستراتيجيةٍ أو تقديم رؤىً إبداعية في مواجهة تحديات العمل. وإذا لم يكن لدى مؤسستك الوقت الكافي لتسمح للفريق بالنمو والتطور فإنها قد تعاني في سبيل تشكيل فريق فاعل - يأخذ وقتاً أطول لتحقيق النتائج من أي وحدة من وحدات العمل الأخرى).

ولكـي تحـدد: هل تستطيع المؤسسة دعم الفريـق أم لا، أو هل تستطيع دعمـه أم لا، أو هل هي حقاً بحاجة إلى فريـق أم لا، تأكد من أنظمة الدعم لديها أولاً. وتتضمن الموارد التنظيمية الأشكال التقليدية من الموارد كالميزانية والـكادر المناسب والمكان والتقنية اللازمَـين لعمل أعضاء الفريق بالإضافة إلى برامـج التنمية والأنظمـة المالية الخاصة بالفريـق والأنظمة التي تزود الفريق بالدعم العام على مستوى الشركة.

كيف تقيّم دعم مؤسستك للفريق:

لكي تعرف الدعم الذي من المرجّح أن تقدمه مؤسستك للفريق، عليك أن تحدد الموارد والعمليات المخصصة للفريق المتوافرة لدى المؤسسة.

استعمـل الأسئلة الآتية لتقيّم مدى دعم مؤسستك للفريق في مجال برامج التنمية والأنظمة المالية والآلية التي تظهر الدعم العام على مستوى الشركة.

البرامج التنموية:

حتـى يكون الفريـق فاعلاً ينبغي علـى الشركة أن تقـدم برامج تنمية لتعليم الكفايـات الأساسية في التفاعل بين الأشخاص، والعمليات اللازمة لعمل الفريق.

- هل تطرح المؤسسة أي نوع من أنواع التدريب الذي يستهدف فرق العمل في مجالات مثل إدارة النزاع والتعاون وإحصائيات أداء الفريق ذات ٣٦٠ درجة؟
- إذا لم يكن لدى المؤسسة أي تدريب رسمي لفرق العمل فهل من المقبول لديها اللجوء إلى تدريب خارج المؤسسة.
- أين تكمن ميزانية التدريب؟ هل هي جزء من ميزانية الفريق؟ هل

هي جزء من ميزانية التنمية الفردية؟ أم هل المال هو من ميزانية المؤسسة المركزية؟

- إذا لم يكن هناك مال مخصص للتدريب، فهل هناك عملية زيارات متبادلة (فرق عمل تزور فرق عمل أخرى في مؤسسات أخرى من أجل التعلم)؟

الأنظمة المالية:

غالباً ما يتجاوز عمل الفريق الحدود الوظيفية إلا أن العديد من المؤسسات تقيد الأنظمة المالية بمجالات وظيفية فردية. ولكن ينبغي على المؤسسات أن توفر أنظمةً ماليةً لدعم الفريق، وسياساتٍ تضمن حماية ميزانيته.

- كيف تقدّر الميزانيةُ العملَ داخل المؤسسة عندما يُشكّل فريق ما؟
- ما هي الملامح الضمنية للميزانية إذا كان الفريق مكوناً من أقسام وظيفية مختلفة لكل منها ميزانية مستقلة؟
- ما الإجراء الذي يلزم اتخاذُه لتضمن تخصيص ميزانيةٍ موجهةٍ للفريق دون أي شروط؟
- إذا احتاج الفريق مالاً إضافياً ما هي الطريقة للحصول عليه؟

الدعم العام والدعم على مستوى الشركة:

لا تتوقف حاجة الفريق للدعم عند وجود الراعي والإعلان عن طرق البريد الإلكتروني، بل يجب أن توفر الإدارةُ أدوات وقنواتِ تواصل ثابتةً وفاعلة لدعم الفريق، وتوفر أيضاً دعماً سياسياً مناسباً لتكسب تأييداً عاماً للفريق على مستوى الشركة.

- هل هناك نماذج عن فرق ناجحة داخل مؤسستك؟ وما العمليات التي أُجريت لجعل تلك الفرق ناجحةً؟ وكيف كان تواصل الدعم

الذي يُقدم لتلك الفرق الناجحة، ليس فقط من قِبَل الإدارة العليا بل على جميع المستويات؟

- مَن في مؤسستك قد قام بقيادة فريق عمل قيادةً ناجحةً؟ وماذا يمكنك أن تتعلم منه؟
- أما بالنسبة للفرق التي لم تؤتِ أُكُلَها فما الذي ساهم في فشلها من منظور المؤسسة؟.

مكافآت الفريق:

إضافة إلى مجالات الدعم الثلاثة التي مر الحديث عنا سابقاً تقوم المؤسسات أيضاً بدعم فرق العمل من خلال أنظمة مكافآت تقدّر إنجاز الجماعة جنباً إلى جنب مع إنجازات الأفراد، أو حتى بدل إنجازات الأفراد. فإذا كانت مؤسستك لا تتكفل بمثل هذه المكافآت فلا داعي حينئذ أن ترعى فرق عمل أصلاً. ولكي تقيّم دعم مؤسستك لمكافآت الفرق فكّرْ في الأسئلة الآتية:

- كيف تكافئ المؤسسة الفريق على أدائه؟
- ما هي الأمثلة التي شاهدتها عن أي جهود خاصة في إظهار التقدير لأداء فريق أداءً فاعلاً استثنائياً؟
- كيف توازن المؤسسة في توزيع المكافآت بين الجهود الفردية وإنجازات الفريق؟
- ما هي المكافآت غير المالية الملموسة التي تقدمها المؤسسة للفرق على نحو نموذجي؟

انطلاقة الفريق

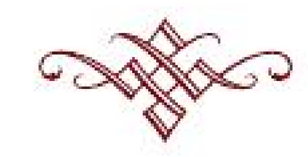
بإعطـاء الفرق الدعم اللازم والموارد والتكليف الصحيح يقدّم الفريق للمؤسسـة قيمـةً استثنائيةً. ففي عـالمٍ معقدٍ ومؤسساتٍ معقـدةٍ لا يستطيع شخصٌ بمفرده أن يحقـق إلا القليل. فتحديات العمل غالبـاً ما تحتاج إلى تنـوّعٍ في الأفـكار وتعاونٍ عميـقٍ هو من أهـمّ سمات الفريـق. فعندما يعمل الموظفـون فريقاً ويذوقـون طعم النجاح فإنهم غالباً مـا سيشعرون بالرضا عـن العمل الذي يقومون به. كما أن الرؤيا الواسعة التي يكسبها الأفراد من عملهـم بوصفهـم فريقاً تجعلهم يـرون لعملهم معنىً أعظـم، وتصبح فرق العمـل السمـة الأساسية التي بفضلها يُنظَر إلى مؤسسـة ما على أنها مكان جيـد للعمل، وهذا بدوره يشجـع الموظفين على الالتـزام والإخلاص اللذين تسعى وراءهما كل المؤسسات.

فالمؤسسـة تحتـاج فرقَ العمل من أجـل مصلحتها الخاصـة، كما أنها «أي الفـرق» أفضلُ وسيلة تتعلـم بواسطتها المؤسسات. إنها محركات ابتكارٍ وإبـداع، وغالباً ما تكون أفضلَ فرصةٍ لبناء أفكارٍ ومنتجاتٍ وخدماتٍ وحلولٍ جديـدة. إلا أنها ليست دائماً الحل الأفضـل لمواجهة كل تحديات العمل، بل حتـى أنها قد لا تكون حلاً جيداً. ولكنْ لكي نحصل على الفوائد القوية التي تَعِـدُ بها فرقُ العمل يتوجب على المديرين أن يتأكدوا من أن الفريق هو فعلاً ما يلزم لتحقيق أي هدف معين في العمل، وأن المؤسسة ستدعمه في عمله.

العمل في الفريق يفيد الأفراد

يُعَدُ العمـلُ عضواً في فريقٍ خبرةً تنمويةً أساسيةً. فالعضويةُ في فريق تعطي الموظف:

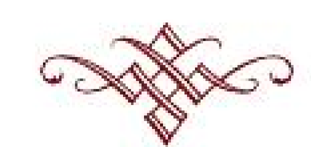
- فرصةً للخروج من «قوقعته» ومن عقلية «وظيفتي».
- شبكةً جديدةً من الاحتكاك في المؤسسة يمكنها أن تسهّل وتسرّع مشاريع مستقبلية وعمليات تشغيل روتينية.
- فرصاً لإثراء المعرفة والمهارات الفردية.
- فرصاً لتكوين الأفكار و صياغتها ولتقديم الآراء.
- فرصاً لتنمية القدرات القيادية.
- خبرة في العمل المشترك في حل المشكلات وإيجاد التغيير



خلفية

منذ منتصف الثمانينيات من القرن العشرين قام مركز القيادة المبدعة بتطوير الخطى التمهيدية الأولى لبناء فرق عمل لعدد كبير من الشركات على نطاق واسع من الصناعات. وفي أثناء تلك المدة قام المركز بمقابلة أعضاء فرق العمل وقياداتها ورعاتها وموظفين آخرين من تلك الشركات ليجمع معلومات حول أداء فرق العمل وأداء قياداتها والدعم الحاصلة عليه والنتائج. وبفضل تلك المعلومات التي استمر المركز بجمعها وتحليليها، استطاع المركز أن يقدّم خطوات تمهيديةً وموادَ معدلةً للمؤسسات التي تسعى وراء تحسين فاعلية فِرَقِها. وفي عام ١٩٩٠ أُدمجت تلك المعرفة والخبرة في اثنتين من المبادرات التثقيفية للمركز وهما: القيادة وعمل الفرق (LAT) و القيادة وفرق الأداء العالي (LHPT). وفي عام ٢٠٠٠ انطوت مبادرة (LAT) ضمن برنامج (LHPT) الذي استمر بتزويد قيادات الفرق بخبرة عملية ركّزت على سلسلة من الأدوات و الإستراتيجيات العملية التي تعزّز أداء أيّ فريق. وبناءً على أبحاث أُجريتْ، يقدّم البرنامج معلوماتٍ عن كيفية عمل فِرَق الأداء العالي، وهو تقييم صادق لنقاط الضعف والقوة لدى فِرَق عملٍ موجودةٍ فعلاً، ويقدّم أيضاً طرقاً مثبتةً لتحويل الموظفين من عاملين عاديين إلى فريق عمل على مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية. كما أنه يعالج قضايا أخرى كاختيارِ أعضاء الفريق، وبَدْءِ فريق عمل بدايةً فعالةً، والتوفيقِ بين الاختلافات الثقافية المتضاربة داخل الفريق، وحلِّ النزاعات داخله. وبالإضافة إلى هذه البرامج التثقيفية، بدأ المركز CCL في عام ١٩٩٦ مشروع بحث في مجال العمل والأداء لدى فِرَق عمل من مناطقَ جغرافيةٍ متفرقةٍ.

ومنــذ عام ١٩٩٧ قام العديد من أعضــاء الهيئة الإدارية والتثقيفية في المركز بعرضـ النتائج والتحليلات في المؤتمرات ومختلـف وسائل الإعلام، وقــد ساعـد ذلك البحث على إثــراء المادة التثقيفية لــدى المركز. وما يزال المركز مستمراً في عمله مع عملاء و علماء آخرين لتحقيق مزيدٍ من التطوير في فهمــه لفِــرَق العمــل، وكيف يمكــن المُضيُّ بهــا نحو مزيد مــن الفاعلية، وكيــف يمكن جعلُها تحقــق أهداف المؤسســة على أكمل وجــه، وكيف يمكن تشكيلهــا وإدارتهــا لنتائج أفضــل. ويسعى المركز من خــلال برامج تثقيفية مثــل (LHPT) إلى إيصال تلك المفاهيــم إلى قيادات الفِرَق وإلى هيئاتهم الإدارية حتى يتسنى للفِرَق أن تحقق توقعاتِ الأداء، بل وتتخطاها.



قراءات مقترحة

Dyer W. G. (1995). *Team building, current issues and new alternatives* (3rd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.

Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (1996). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (2nd ed.). Boston, MA: Irwin McGraw-Hill.

Katzenbach, J. R. (1998). *Teams at the top: Unleashing the potential of both teams and individual leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Nadler, D. A. (1998). Executive team effectiveness: Teamwork at the top. In D. A. Nadler, J. L. Spencer, & Associates (Eds.), *Executive teams*. San Francisco: Jossey-Bass.

Scholtes, P. R., Joiner, B. L., & Streibel, B. J. (1996). *The team handbook* (2nd rev. ed.). Madison, WI: Oriel Inc.

Sessa, V. I., Hansen, M. C., Prestridge, S., & Kossler, M. E. (1999). *Geographically dispersed teams: An annotated bibliography*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.



خلاصة الفكرة الأساسية

تستطيـع فِـرَق العمـل أن تواجه العديد مـن تحديات العمـل مستبدلةً قـوة الجماعة مـكان الجهد الشخصي. كما أنها تمكّـن بعض الشركات من القيام بقفزات جبارة في التقدم لتصبح أسرعَ وأحسنَ إبداعاً، وأفضلَ تلبيةً لمتطلبات الأسواق والعملاء.

إلا أن فِـرَق العمـل ليست دائما هـي الحل الأفضـل في مواجهة تحديات العمـل إذ إنهـا مكلفةٌ، وتستغرق وقتاً طويلاً في الإعـداد، كما أن قيادة الفريق هي عمل بدوام كامل. فقبل أن تبدأ بإعداد فريق للقيام بالمهام التي كلفتك بها إدارة مؤسستك فكّرْ هل أنت بحاجة فعلاً إلى فريق لتحقيق النتائج أم لا؟

تُعَدُّ فِرَقُ العمل خياراً جيداً في معالجة المشكلات والقضايا المعقدة التي تؤثر في العديد من أقسام المؤسسة والعاملين فيها. أما إذا كانت الحاجة إلى اتخـاذ القـرارات سريعةً وملحةً، أو لم تكن الحاجـة تدعو إلى وجهات نظر مختلفـة فإن وحدات العمل الأصغر والأسهل إدارياً هي الحل الأفضل. فقبل أن تشـكّل فريق عمل قم بتحليل المهمة التي بين يديك للتأكد من أن الفريق هو أفضل وحدة عمل مناسبة لمواجهة التحدي.

وتتضمـن وحـدات العمل التي توجد عـادة في المؤسسات ما يلي: العمل الفـردي، ومجموعات العمل، ومجموعـات العمل التعاوني، والفِـرَق، وفِرَق الأداء العالي. والحالات التي تكون فيها وحدات العمل هذه هي الأنسب تعتمد على مدى صعوبة التحدي، وعلى درجة التعاون المشترك اللازم لمواجهته.

وقبـل أن تقرر مـا إذا كنت بحاجة إلى فريق، عليـك أن تتأكد أولاً من أن مؤسستـك ستدعمه. فمن دون دعـم المؤسسة لن يستطيع الفريق تحقيق

أهدافــه بسهولــة. وإذا لم تكن مؤسستــك قادرةً على دعــم الفريق ببرامج تنمويــة، وأنظمة مالية، ومكافآت، وآليات لإبداء الدعم على مستوى الشركة فالأجــدر بها حينئذٍ ألّا تشــكل فريقاً (سيكون أداؤه علــى الأغلب ضعيفاً أو حتى فاشلاً في تحقيق أهدافه).

إن فِـرَق العمــل هي محــركات إبداع وابتــكار، وكثيراً ما تكــون الخيارَ الأمثــلَ لبناء أفكارٍ ومنتجــاتٍ وخدماتٍ وحلولٍ جديــدة. ولكنْ لكي نحصل على الفوائد القوية التي تَعِدُ بها فرقُ العمل يتوجب على المديرين أن يتأكدوا بــأن الفريق هو فعلاً ما يلزم لتحقيق أي هدف معين في العمل، وأن المؤسسة ستدعمه في عمله.

